

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA REGIONÁLNÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ EKONOMIE

Využití metody řízení projektového cyklu pro účely zpracování projektového záměru

The Use of the Metod Project Cycle Management for Project Draft

Student: Lucie Cihlářová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Václavková Renata

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 30. 6. 2010

.....

Lucie Cihlářová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, Ing. Renatě Václavkové, za odborné vedení bakalářské práce a připomínky.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Alešovi Hanusovi za užitečné rady a věnovaný čas.

1. ÚVOD	1
2. KONCEPCE REGIONÁLNÍ POLITIKY EVROPSKÉ UNIE	2
2.2. Vývoj regionální politiky v EU	3
2.3. Cíle regionální politiky pro období 2007 – 2013	4
3. ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU METODOLOGIE EVROPSKÉ UNIE	6
3.1. Světový přístup k projektovému řízení	7
3.1.1. PMI – Institut projektového řízení	7
3.1.2. IPMA – Mezinárodní asociace projektového řízení	8
3.1.3. SPŘ – Společnost pro projektové řízení v ČR	8
3.2. Řízení projektového cyklu - Project Cycle Management (PCM)	9
3.2.1. Fáze projektového cyklu	9
3.3. Metoda Logického rámcového přístupu (Logframe Approach / LFA)	11
3.3.1. Výhody a omezení metody Logického rámcového přístupu	12
3.4. Tvorba Logického rámcového přístupu	14
4. LOGICKÝ RÁMCOVÝ PŘÍSTUP – ANALYTICKÁ FÁZE	15
4.1. Analýza zainteresovaných skupin	15
4.2. Analýza problému	18
4.3. Analýza cílů	18
4.4. Analýza strategie	18
5. LOGICKÝ RÁMCOVÝ PŘÍSTUP – PLÁNOVACÍ FÁZE	20
5.1. Posloupnost kroků od analýzy strategie k logické struktuře	21
5.2. Posloupnost tvorby logického rámce	23
5.3. Vyhodnocení a řízení rizik	26
6. PRAKTICKÉ VYUŽITÍ METODY LOGICKÉHO RÁMCOVÉHO PŘÍSTUPU ...	27
7. ZÁVĚR	36
Seznam použité literatury	37
Seznam zkratk	
Seznam obrázků	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. ÚVOD

Problematika řízení projektového cyklu je pro organizaci velmi důležitá, neboť její ovládnutí vede ke zkvalitnění realizace všech fází projektů. Pomáhá při finančním zabezpečování jednotlivých projektů či programů a tím přispívá ke stabilizaci celé společnosti. Důležitým nástrojem řízení projektového cyklu je zpracování logických rámců. Tento nástroj je nedílnou součástí projektů finančně zajištěných ze zdrojů Evropské unie, které představují výraznou možnost získání finančních prostředků pro činnost neziskových organizací.

Důvodem pro výběr tohoto tématu bylo ověřit si získané teoretické znalosti na konkrétním projektu a osvojit si tak dovednosti řízení vlastních projektů. Za projekt jsem zvolila „Rekonstrukce areálu Kapucínského kláštera ve Fulneku“, který byl rozdělen na dvě navazující etapy týkající se kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera. V první etapě obnovy kláštera byl v rámci projektu „Rekonstrukce a oprava kostela sv. Josefa ve Fulneku“ kostel opraven a jeho restaurovaný interiér slouží jako impozantní víceúčelový sál k instalaci výtvarných a muzejních výstav, jako divadelní, koncertní či kongresový sál. Druhým důvodem výběru této problematiky byla skutečnost, že žiji v okolí Fulneku již od narození a proto jsem chtěla zanalyzovat turistickou atraktivnost restaurovaného kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera.

Celá bakalářská práce je rozdělená na dvě části. V první, teoretické části, se budeme zajímat obecně o regionální politiku Evropské unie a její základní členění. V další kapitole se po vymezení základních pojmů blíže seznámíme s řízením projektového cyklu. A v následujících dvou kapitolách budu podrobněji rozebírat analytickou a plánovací část logického rámcového přístupu. V empirické části práce rozebereme turistickou atraktivnost kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera. V tomto oddílu jsem zpracovala analýzu zainteresovaných skupin, analýzu problému, cílu a strategie a vypracovala matici logického rámce.

Cílem této práce je pečlivě zhodnotit, na základě zpracovaných analýz, zda je kostel sv. Josefa a Kapucínský klášter ve Fulneku atraktivní pro turisty a má vysokou návštěvnost, nebo není dostatečně atraktivní a tudíž má nízkou návštěvnost, a to jak tuzemských, tak i zahraničních turistů.

2. KONCEPCE REGIONÁLNÍ POLITIKY EVROPSKÉ UNIE

2.1. Základní charakteristika

V Evropské Unii existuje mnoho pojetí a přístupů k regionální politice. Všechny členské země realizují vlastní národní regionální politiku. V rámci níž usilují o snížení či zmírnění rozdílů v životní úrovni mezi regiony a současně přispívají k zvýšení konkurenceschopnosti regionální a národní ekonomiky.

„Regionální politika EU vychází ze dvou základních hodnot, jimiž jsou solidarita a soudržnost. Solidarita představuje pomoc občanům a regionům hospodářsky nebo sociálně znevýhodněným ve srovnání s průměrnou situací členských zemí, soudržnost pak odráží skutečnost, že snižování rozdílů představuje výhodu pro všechny zúčastněné. Regionální politika, která si tedy za primární cíl klade snižování regionálních disparit členských zemí, zaujímá významné postavení i v celkové politice EU, což dokumentuje skutečnost, že z hlediska finančních prostředků, vynakládaných na zabezpečení svých cílů, zaujímá tato politika dlouhodobě druhou pozici, hned za společnou zemědělskou politikou.“ (Stejskal, Kovárník, 2009, str. 35)

V Evropské Unii je regionální politika na třech základních úrovních:

- **nadnárodní úroveň** – regionální politika relativně nezávisle prováděná přímo EU;
- **národní úroveň** – tuto silně diferencovanou politiku uskutečňují jednotlivé členské země, které však postupně přejímají některá společná pravidla;
- **regionální úroveň** – existuje ve většině zemí, tato pozice je dlouhodobě posilována.

Nositeli regionální politiky na nadnárodní úrovni jsou Evropská Komise a další evropské instituce. Na úrovni národní vláda, ministerstva a ostatní orgány státní správy příslušné země. Na regionální úrovni se jedná o orgány územní samosprávy a v neposlední řadě jsou jimi tzv. klíčový aktéři, tzn. podnikatelé, instituce a podniky. Mezi nástroje regionální politiky patří především strukturální fondy a Kohezní fond, iniciativy společenství, popř. před vstupní nástroje.

2.2. Vývoj regionální politiky v EU

„Již při vzniku Evropského hospodářského společenství se vycházelo z předpokladů, že se hospodářským růstem vyřeší regionální problémy a současně integrací trhu dojde k zostření konkurence (Wokoun, 2001). To povede k problémům v regionech se značnou koncentrací starých průmyslových odvětví, jimž bude třeba poskytovat zvláštní pomoc. Podstatou první koncepce regionální politiky EHS byla kompenzace některých negativních dopadů po vytvoření společenství. Vývoj regionální politiky EHS – později EU – probíhal v několika obdobích., (Stejskal, Kovárník, 2009, str. 36)

1. období: 1958- 1973. V daném období převládá individualistický přístup bez koordinace na nadnárodní úrovni, neboť integrace teprve začala probíhat. Hlavní pozornost byla věnování spíše makroekonomickým otázkám, především odstraňování obchodních bariér. Mezi šesti členskými zeměmi působila relativní konvergence na ekonomické úrovni a to snižovalo nezbytnost společné regionální politiky.

2. období: 1974 – 1985. V roce 1973 došlo v Evropských společenstvích k rozšíření a Dánsko, Irsko a Velkou Británii. Tímto se zvýraznily rozdíly nejen mezi členskými zeměmi, ale zejména mezi jednotlivými regiony. Velká Británie očekávala přínos ze svého zapojení do ES a začala prosazovat vznik společné regionální politiky. K zahájení regionální politiky došlo ustanovením **tzv. Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF)** v roce 1975, který se stal základem regionální politiky ES a nástrojem ke snižování výrazných rozdílů ve společnosti. V roce 1981 vstoupilo Řecko do ES.

3. období: 1986 – 1993. V tomto období byl zahájen projekt jednotného vnitřního trhu schválením **tzv. Aktu o jednotné Evropě**. Jako nový prvek se objevilo střednědobé plánování regionálních programů, který byl později využit při reformě regionální a strukturální politiky. Předmětem kritiky se stala nízká míra koordinace se sociální a zemědělskou politikou. Pro odstranění této překážky bylo nejvyššími orgány ES v roce 1988 přijato rozhodnutí o integraci regionální politiky s částí zemědělské a sociální politiky do tzv. strukturální politiky. Pro léta 1989 – 1993 bylo určeno šest cílů této politiky. V roce 1986 se ES rozšířilo o Španělsko a Portugalsko.

4. období: 1994 – 1999. V těchto letech byli ponechány v platnosti cíle strukturální politiky z předchozího období, které se v roce 1995 po přistoupení Finska a Švédska rozšířily ještě o další cíl. Pro zbytek období byly v platnosti tyto cíle strukturální politiky:

- podpora rozvoje a strukturálních změn zaostávajících regionů;
- přeměna regionů nebo jejich částí vážně ohrožených hospodářským úpadkem;

- boj s dlouhodobou nezaměstnaností a podpora integrace mladých a osob vyřazených z trhu práce do pracovního procesu, podpora adaptace pracovníků na hospodářské změny a změny ve výrobě;
- podpora rozvoje venkovských regionů, atd.

V roce 1994 byly schváleny dokumenty **Evropa 2000+** a **Principy rozvojové politiky evropského prostoru**. Úkolem těchto dokumentů bylo přispět k dosažení dvou hlavních cílů společenství, tj. sociální a hospodářské soudržnosti a dobudování vnitřního trhu. Přestože tyto dokumenty nejsou právně závazné, jsou základem regionálního rozvoje a předznamenávají nové trendy v rozvoji evropského prostoru.

5. období: 2000 – 2006. Snaha o větší efektivnost ve využívání finančních prostředků je typická pro toto období. Došlo ke snížení počtu cílů na tři:

- Podpora rozvoje zaostávajících regionů;
- Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací;
- Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání.;

V tomto období se počet zemí EU rozšířil o deset států, tj. 25 členských zemí k 1. květnu 2004. Česká republika se k tomuto dni stala novým členským státem.

6. období: 2007 – 2013. Současné programovací období je důležité z hlediska čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů hlavně pro nové členské státy. Směr vývoje je ovlivněn tzv. Lisabonskou agendou, resp. **Obnovenou lisabonskou agendou**. V roce 2007 se novými členy EU staly Bulharsko a Rumunsko.

2.3. Cíle regionální politiky pro období 2007 – 2013

Pro nové programovací období provedla Evropská komise značně radikální změnu v základním zaměření regionální politiky na zvyšování konkurenceschopnosti a budování hospodářství založeném na znalostech a inovacích.

Cíl 1: Konvergence. V tomto cíli je realizována podpora z fondů ERDF, ESF a CF. Z finančních prostředků ERDF a ESF jsou podporovány pouze regiony s HDP na obyvatele nižším než 75 % průměru EU, aby byla urychlena konvergence nejméně rozvinutých členských zemí a regionů zlepšením podmínek pro růst a zaměstnanost. Na tyto peněžní prostředky mají nárok i regiony České republiky, s výjimkou hlavního města Prahy.

Cíl 2: Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Tento cíl slouží k posílení konkurenceschopnosti a atraktivnosti regionů a jejich zaměstnanosti, a to předvídáním hospodářských i sociálních změn. Včetně změn souvisejících s otevřením obchodu, podporou inovací, znalosti ekonomikou, ochranou a zlepšováním životního prostředí apod.

Cíl 3: Evropská územní spolupráce. Tento cíl vychází z iniciativy Interreg a je realizován ve formě přeshraničních a meziregionálních programů, konkrétně je zaměřen na specifické problémy území rozdělených národními hranicemi. Realizace probíhá z finančních prostředků ERDF.

3. ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO CYKLU METODOLOGIE EVROPSKÉ UNIE

Termín Projektový management vznikl překladem anglického pojmu „Project Management“. V češtině však není tento termín jednoznačně vymezen, proto je třeba určit jeho obsah v širším významu, neboť vedle managementu jednotlivých projektů zahrnuje i jejich organizování a koordinování. Lze ho chápat i jako nadstavbu managementu jednotlivých projektů. Projektový management je interdisciplinárním oborem, jehož velká část patří do oblasti metod OR/MS. Nicméně významně zasahuje jak do strategického a personálního řízení, tak do ekonomických disciplín (kalkulace nákladů).

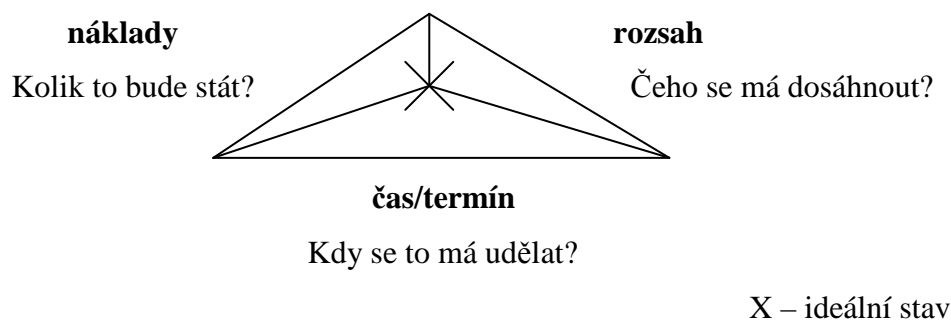
Pro postupné přiblížení termínu „projektové řízení“, začneme několika jednoduchými definicemi, které vycházejí ze standardů PMI (Project Management Institut – mezinárodní aktivita zabývající se standardizací procesů projektového řízení).

Projektové řízení je aplikace dovedností, znalostí, nástrojů a technik na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu. Základním cílem projektového řízení je předat výsledek včas, v plné funkcionalitě, s dodrženími náklady (OTIFOB – On Time, In Full, On Budget).

Projekt je skupina koordinovaných aktivit s jednoznačným začátkem a koncem, provedených jednotlivcem nebo týmem za účelem splnění specifických cílů v rámci definovaného času, nákladů a pracovních parametrů. Je to dočasná aktivita zaměřená na vytvoření jedinečného produktu nebo služby, jedinečný znamená, že služba nebo produkt se nějak odlišuje od všech ostatních služeb a produktů.

Cíl projektu je trojrozměrný, zahrnuje v sobě magický trojúhelník – trojimperativ, který v sobě má tři základní měřitelné veličiny: *náklady* (tj. celková cena projektu), *čas* (tj. celková doba trvání projekt) a *rozsah* (tj. celková komplexnost projektu)

Obr. 3. Grafické znázornění trojimperativu projektu.



Zdroj: Project cycle management

Tedy, projektové řízení je tu od toho, aby nám pomohlo efektivně dosahovat stanovených cílů v určeném čase, rozpočtu a rozsahu. Existující metodiky zajisté berou v úvahu existenci omezených zdrojů, nutnost a neurčitost ovlivnit chování lidských zdrojů. To si uvědomuje stále více společností, protože minimálně název projekt a termín projektové řízení je používán stále častěji. V některých materiálech se dozvídáme, že projektové řízení se stává základní manažerskou disciplínou, základem pracovního prostředí společnosti, do projektů je zapojováno stále více pracovníků společnosti, zrychlujícím tempem roste počet současně realizovaných projektů. Jde nepochybně o zcela jasný trend, který je silně vynucován stávajícím podnikatelským prostředím. Aktuální výsledky a objektivní hodnocení stupně úspěšnosti jednotlivých firem však zcela jasně ukazují, že je nutné ještě vynaložit mnoho úsilí a ujit nemalý kus cesty. Tedy současný okamžik je možné zcela chápat jako výzvu k vytvoření nemalé konkurenční výhody.

3.1.Světový přístup k projektovému řízení

Profesionální organizace projektového řízení:

PMI – Institut projektového řízení (Project Management Institute)

IPMA – Mezinárodní asociace projektového řízení (International Project Management Association)

SPŘ – Společnost pro projektové řízení v ČR

3.1.1. PMI – Institut projektového řízení

Se od svého založení v roce 1969 stal neziskovou profesionální organizací pro profesionalizaci oboru projektového řízení ve Spojených státech, severní Americe a postupně v celém světě.

Vize PMI je stát se světově uznávanou organizací pro profesi projektového řízení.

Mezi základní profesní cíle PMI se řadí

- posilování profesionality při řízení projektu;
- rozvíjení a podpora kvality a rozsahu projektového řízení
- spolupráce s univerzitami a ostatními vzdělávacími institucemi při podpoře odpovídajícího vzdělávání a kariérovém rozvoji na všech úrovních projektového řízení;

- posilování mezinárodních kontaktů s jinými organizacemi, jak veřejnými tak privátními, které se týkají řízení projektů a společnosti v oblastech společného zájmu;
- udržování metody pro etiku, standardy a akreditace.

PMI podporuje 112 000 členů ve 125 zemích. Mezi její hlavní oblasti aktivit patří profesionální standardy, certifikace, výzkum, publikace a nebo vzdělání a školení.

Institut projektového řízení vydal světově uznávaný standard PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Kmen znalostí projektového řízení), který byl schválen Národním americkým institutem pro standardizaci jako Americký národní standard ANSI.

3.1.2. IPMA – Mezinárodní asociace projektového řízení

IPMA je nezisková organizace registrovaná v Zurichu podle švýcarského práva. Jejím dlouhodobým cílem je zdokonalovat schopnosti a vůli jednotlivců a organizací, pracovat společně při řízení zdrojů, plánování a zavádění rozvojových projektů či programů na mezinárodním základě. Přestavuje mezinárodní síť národních asociací, které se zabývají projektovým řízením. IPMA se zaměřuje na oblast aktivit v certifikaci, na semináře expertů, vzdělávací kurzy, výzkum, globální fórum, konference, publikační činnost či vztahy s univerzitami.

Základní úkoly Mezinárodní asociace projektového řízení

- rozvíjet asociaci na celosvětovém základě jako životaschopnou organizaci praktiků i akademiků, kteří se zabývají problémy řízení projektů, programů či operací;
- připravovat mezinárodní směrnice a standardy pro vzdělávání a praxi v řízení rozvojových prací;
- podporovat rozvoj a používání zdokonalených manažerských nástrojů;
- zdokonalit přijímání koncepcí a metod projektového řízení, atd.

IPMA připravila evropský certifikační program projektového řízení, vydává International Journal of Project Management a IPMA Newsletter report.

3.1.3. SPŘ – Společnost pro projektové řízení v ČR

SPŘ byla v únoru 1990 ustavena jako nezisková členská národní organizace mezinárodní společnosti IPMA.

Hlavní cíle Společnosti pro projektové řízení v ČR

- trvale přispívat k zapojení a využívání projektového řízení, jako účinného nástroje a výkonného přístupu k řízení změn v obecné kultuře řízení českých podniků;
- budovat profesionální přístup k podnecování, vedení a řízení projektů,
- umožnit odborníkům vzájemné kontakty pro výměnu zkušeností v oblasti projektového řízení.

3.2. Řízení projektového cyklu - Project Cycle Management (PCM)

Je metoda vyvinutá pro správné řízení projektu a programu, a jeho realizaci. PCM byla po předešlých dobrých zkušenostech přijata v roce 1992 Evropskou komisí jako primární postup při tvorbě projektů a soubor manažerských nástrojů. První manuál byl vydán v roce 1993 a poté byl několikrát aktualizován, konečná verze manuálu byla vydána roce 2004. Jde o příručku zpracovanou Úřadem evropské pomoci a spolupráce za asistence německé firmy PARTICIP GmbH „Project Cycle Management“

Cílem PCM je zdokonalit management spolupráce na projektech a programech různých typů, a to se zohledněním důležitých faktorů a podmínek. Jak při jejich tvorbě, tak i při implementaci. Project Cycle Management má za cíl definovat jasné a realistické cíle projektu a programu a formulovat faktory kvality, které rozšíří přínos projektu v dlouhodobém horizontu.

Řízení projektového cyklu znamená mít kontrolu nad projektovým cyklem, který se skládá ze vzájemně na sebe navazujících fází, kterým projekt předchází. Od prvotního nápadu až do konce projektu, kdy se v ideálním případě dosáhne cíle projektu. Pod kontrolou můžeme rozumět regulování a dohled nad různými aktivitami realizovanými v jednotlivých fázích cyklu.

3.2.1. Fáze projektového cyklu

Projekty zahrnují jedinečné činnosti, proto obsahují určitý stupeň nejistoty. Subjekty, které vykonávají tyto činnosti, rozdělují projekt jako celek na menší, zvládnutelnější části, kterými jsou fáze. To umožňuje v případě zvýšené nejistoty, a z toho vyplývající riziko nad míru únosnosti, projekt včas zastavit.

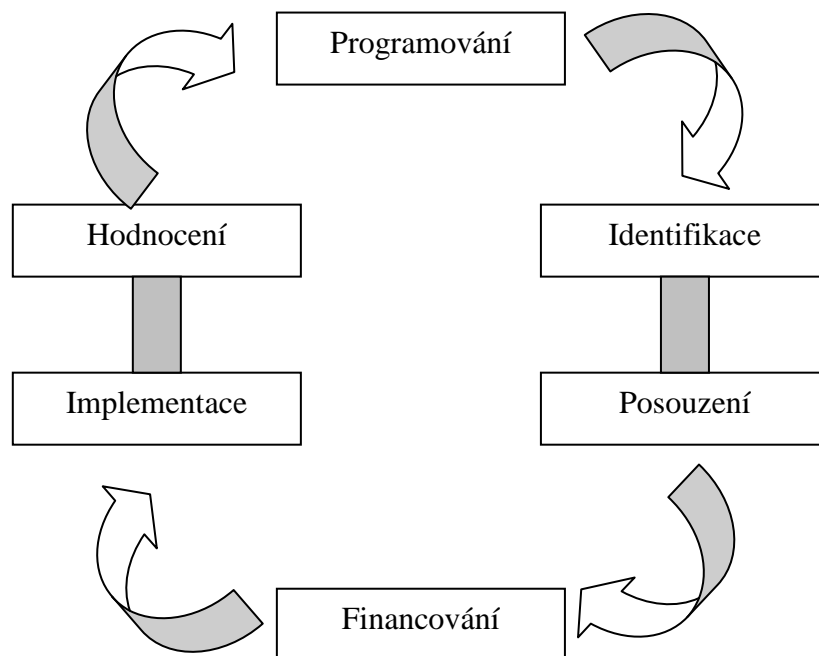
Fáze projektu je časový úsek projektu, který je věcně oddělený od ostatních částí. Fáze mají vytyčené časové hranice a obsahují stejné aktivity a určité výsledky, výkony v podobě dílčích

cílů. Fáze projektu také ulehčuje kontrolování dílčích výsledků projektu a korigování dalšího postupu. Každá fáze projektu je zakončena kontrolovaným aktem, který se nazývá milník projektu.

Milník projektu představuje hlavní etapy v realizaci projektu, bez dosažení není možné dále pokračovat v realizaci projektu. Každý milník se obvyklé skládá z více aktivit.

Projektový cyklus metody PCM používaný Evropskou Unií se skládá ze šesti základních fází, které jsou založené neintegrováním přístupu k řízení cyklu.

Obr. 3.2. Fáze projektového cyklu



Zdroj: Project cycle management, vlastní úprava

Programování je stanovení základních pravidel spolupráce s Evropskou komisí. Pokrývá odvětvové a tématické zaměření pomoci v konkrétní zemi nebo regionu a může stanovit větší počet témat projektů.

Identifikace se zabývá prvotní formulací myšlenky projektu ve smyslu cíle, výsledků a aktivit, aby bylo možné rozhodnout, zda má cenu dělat studii proveditelnosti (Feasibility Study).

Ve fázi posouzení se specifikují všechny podrobnosti projektu za použití studie proveditelnosti. Často ji připravují konzultanti ve spolupráci s ministerstvy anebo s dárcovskou zemí. V případě Evropské Unie potom Evropská komise zkoumá proveditelnost a udržitelnost projektu nebo programu a také posuzuje, jak zapadá do odvětvových politik.

Financování se skládá z aktivit a pod fází, např. stanovení rozsahu projektu, koncept finančního návrhu, identifikace zdrojů dostupných pro projekt, identifikace zdrojů potřebných pro projekt, atd.

Ve fázi implementace dochází k vlastní realizaci projektu. Na konci implementace by mělo být přijato rozhodnutí, jestli projekt ukončit nebo ho rozšířit. V této fázi se produkují různé zprávy, např. zprávy o monitorování.

V hodnocení jsou analyzované výsledky a účinky projektu. Cílem hodnocení je posoudit důležitost a naplnění cílu projektu, posoudit efektivnost vývoje projektu, jeho dopad a udržitelnost.

3.3. Metoda Logického rámcového přístupu (Logframe Approach / LFA)

Je vyjádření metody PCM formou diagramu. LFA je nástrojem analýzy a prezentace projektů nebo programů v různých fázích cyklu. V každé fázi poskytuje pevný popis projektu všem zúčastněným stranám.

Logický rámcový přístup je specifická metodologie strategického plánování při přípravě projektů. Je to nástroj, který pomáhá při identifikaci, zpracování, posuzování, implementaci a vyhodnocování projektu či programu. Používá se tedy v průběhu realizace celého projektu.

Výstupem LFA je matice logických vazeb (LogFrame). Matice zachycuje příčinné vztahy mezi jednotlivými úrovněmi projektu a hlavní externí faktory kritické pro průběh a úspěch projektu. Jsou v ní zachyceny také indikátory hodnocení a způsoby jejich ověření. Na základě matice logického rámce jsou determinovány potřebné vstupy projektu a jeho rozpočet.

Použití LFA bývá povinné pro projekty podporované Evropskou Unií. Každý projekt EU musí být prezentován ve formě LogFramu.

Metoda Logického rámcového přístupu plní několik funkcí jako např. definuje a vytváří strukturovanou sadu cílů a výstupů projektů. Vytváří jasný, stručný, logický popis navrhovaného projektu, napomáhá identifikovat možná rizika implementace projektu a poskytuje užitečný základ pro hodnocení projektu.

3.3.1. Výhody a omezení metody Logického rámcového přístupu

Logický rámec je komunikační nástroj. Slouží jako podklad na sledování postupů a závěrečné vyhodnocení úspěšnosti projektu nebo programu.

Hlavní výhody metody LFA:

- Na jednom místě shromáždí stanovené hlavní složky projektu či programu. Pokud máme všechny hlavní složky projektu systematicky pohromadě a souvisle uspořádané, pomůže nám logický rámec k vyjasnění a znázornění logiky očekávaného vývoje daného projektu. Může pomoci oddělit různé úrovně v hierarchii cílů a zajistit tak, aby bylo jasné, které vstupy a aktivity směřují k jednotlivým výstupům, aby nebyly vzájemně promíchané.
- Odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje nám reagovat na případné slabiny v předchozích plánech. Pomůže definovat základní otázky a realizovat analýzu slabých míst, aby ti, kteří rozhodují, měli k dispozici lepší a relevantnější informace.
- Předvídá samotnou realizaci. Logický rámec pomáhá stanovit aktivity projektu s jasným účelem. Ulehčuje vzájemné porozumění a lepší komunikaci mezi rozhodujícími orgány, manažery a ostatními stranami zapojenými do projektu.
- Vytváří rámec pro monitorování a hodnocení, v němž mohou být porovnány plánované a skutečné výsledky. Ačkoli jsou cíle a ukazatele úspěšnosti stanovené ještě před zahájením projektu, umožní nám tato metoda stanovit původní cíle, tzn. Logický rámec pomáhá objasnit vztahy, které tvoří základ posuzování pravděpodobné účinnosti a hospodárnosti projektů, a také pomohou identifikovat hlavní faktory spojené s úspěšností projektu. A to při řízení projektu či programu znamená úsporu času a úsilí. Je lehké se této metodě naučit a používat ji. Základy metody logického rámce je možné díky efektivnímu školení zvládnout za několik dní.

Nástroj, necht' je jakkoliv dobrý, sám o sobě nezaručuje úspěch. Závisí to na upřímnosti a know-how lidí, kteří jej využívají. Logický rámec bude sloužit těm, kteří propagují a implementují projekt na vytvoření lepší struktury a formulace jejich myšlenek a nápadů, a na uspořádání těchto idejí do jasné standardizované formy. Toto je zároveň jediný účel nástroje PCM. Pokud jsou cíle projektu nepochopeny a kritéria špatně vybraná, logický rámec odhalí rozpory a nedostatky, ale sám je nezmění ani nenahradí.

Logický rámec je proto jen nástroj ke zlepšení a provádění projektů.

Hlavní omezení metody LFA:

- Nenahrazuje ostatní technické, ekonomické, sociální a ekologické analýzy. Nemůže nahradit profesionálně kvalifikovaných a zkušených pracovníků. LFA může pomoci při přípravě projektu, jeho realizaci a hodnocení. Nenahradí však další projektové nástroje, a to zejména ty, které jsou spojeny s technickou, ekonomickou, sociální a ekologickou analýzou.
- Aby byla metoda co nejúčinnější, vyžaduje si týmovou spolupráci pouze pod dobrým vedením a potřebou facilitací, tj. vytvořit takové podmínky, aby v případě sporů dokázali příslušné strany spolu komunikovat.
- Odborný slang této metody může nahánět strach i těm, kteří ji dobře znají. Metoda Logického rámce může být vzdálená.

3.4. Tvorba Logického rámcového přístupu

Předtím než se udělá náčrt LFA, je potřeba shromáždit dostatečně spolehlivé údaje a provést analýzu situace. Logický rámec projektu se skládá ze dvou fází:

Obr. 3.4. Fáze metody Logického rámcového přístup



4. LOGICKÝ RÁMCOVÝ PŘÍSTUP – ANALYTICKÁ FÁZE

Tato fáze slouží k identifikaci problémů cílových skupin, možností jejich odstranění prostřednictvím projektu a k určení celkové strategie projektu, tzn. že je analyzována existující situace, která rozvíjí vizi budoucího stavu a vytváří strategii k jejímu dosažení. Proto v rámci analytické fáze postupně dochází k :

- Analýze zainteresovaných skupin
- Analýze problémů
- Analýze cílů
- Analýze strategie

4.1. Analýza zainteresovaných skupin

Analýza zainteresovaných skupin je užitečný nástroj či proces sloužící k identifikaci těchto skupin a k popisu povahy jejich rolí, hmotného zájmu a jiných zájmů. Analýza zainteresovaných skupin napomáhá:

- rozpoznat, kdo jsou ti, o nichž se domníváme, že by potřebovali povzbudit a pomoci, aby se aktivně zúčastnili projektu;
- rozpoznat „profitující a ztrácející“ – ty, kteří mají práva, zdroje, zájmy, dovednosti a schopnosti k tomu, aby se účastnili projektu nebo ovlivnili jeho průběh;
- přizpůsobit projekt vnímaným potřebám těch, na které je projekt bezprostředně zaměřen;
- zmenšit anebo ještě lépe odstranit negativní dopady na zranitelné a znevýhodněné skupiny;
- umožnit vznik užitečných partnerství, na která se lze v průběhu realizace projektu spolehnout;
- rozpoznat a omezit rizika, např. identifikovat oblasti možných konfliktů zájmů či očekávání mezi zainteresovanými skupinami, aby se předešlo skutečnému konfliktu.

Zainterесované skupiny jsou lidé, na něž působí dopady aktivity realizované v rámci projektu. A lidé, kteří mohou ovlivnit dopady realizovaných aktivit. Zainterесovaným subjektem může být skupina nebo jednotlivec, komunita či instituce.

Zainterесované skupiny můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií. A to do primární a sekundární zainterесované skupiny.

Primární zainterесované skupiny, to jsou ty které mají užitek z určité aktivity nebo naopak, aktivita na ně působí negativně. Tento pojem zahrnuje i osoby, které mohou být zcela závislé na určitém zdroji, službě nebo oblasti, kterých se aktivity projektu týkají. Pokud jsou nuceni čelit nějaké změně, mají obvykle jen málo možností na výběr a mají problém s přizpůsobením.

Sekundární zainterесované skupiny jsou všechny ostatní osoby a instituce, které mají hmotný nebo jiný zájem na daných zdrojích, oblastech nebo lidech, kteří pro tyto zdroje nebo oblasti plní funkci zprostředkovatele.

Tato analýza nám pomůže určit kdo jsou zainterесované skupiny. Analýza je důležitá k tomu abychom dokázali maximalizovat sociální a institucionální pozitiva projektu a zároveň minimalizovali negativní dopady. Z analýzy vyplývají aktivity, které je nutno realizovat, abychom zvýšili míru dopadu projektu.

Postupné kroky analýzy zainterесovaných skupin:

Identifikace zainterесovaných skupin

- například skupiny mohou být ovlivněny projektem, mohou na něj mít určitý vliv, mohou se stát potenciálním užitečným partnerem v projektu

Členění zainterесovaných skupin:

Cílová skupina – lidé, kteří využívají určité zdroje, či určitou oblast;

Zájmové skupiny – ti, kteří mají určitý zájem či názor na zdroj nebo službu a nebo mohou ovlivnit jejich užívání;

Konečný příjemce

Partneři – mezi dvěma nebo více zainterесovanými skupinami je vztah spoluúčasti, mají stejný vliv na řízení dané aktivity

Kategorizování zainterесovaných skupin podle úloh. Například si položíme tyto otázky. Má jednotlivec, skupina nebo firma pracovat v projektu, spolufinancovat ho a nebo z něj profitovat? Je to organizace, která projekt podporuje? Je to skupina či jednotlivec kteří mohou být vůči projektu v opozici?

Charakterizování zainteresovaných skupin podle jejich sociálního a organizačního postavení. Jaké jsou jejich sociální a ekonomické charakteristiky? Jak jsou dané skupiny strukturalizované, resp. organizované? Jak se v těchto organizacích přijímají rozhodnutí?

Analyzování zainteresovaných skupin vzhledem na očekávání a vztahy. Analyzujeme propojení a vztahy mezi různými organizacemi, či identifikujeme jejich zájmy a očekávání v rámci projektu.

Zhodnocení potenciálu, zdrojů a kapacit zainteresovaných skupin. Zjistíme, jaké jsou jejich existující silné stránky, na kterých by projekt mohl stavět, jaké jsou jejich možnosti příspěvků do projektu nebo jaké jsou jejich slabé stránky, které se týkají projektu.

Vyhodnocení závěrů a připravení doporučení pro projekt. Například si položíme tyto otázky. Jak se strategicky postavit ke konkrétní skupině, jednotlivci nebo firmě? Jaké kroky jsou potřebné nebo jak pracovat s touto skupinou?

Posouzení vlivu a významu zainteresovaných skupin

Vliv – znamená moc, kterou mají zainteresované skupiny nad projektem. Nakolik mohou zainteresované subjekty přesvědčit nebo přinutit ostatní k tomu, aby činili rozhodnutí či dělali určité věci?

Význam – znamená, jaký dopad má realizace projektu na potřeby a zájmy každé zainteresované skupiny (čím vyšší význam, tím vyšší dopad realizace projektu na zájmy a potřeby skupiny). Hlavní či „klíčové“ zainteresované skupiny mohou ovlivnit úspěšnost projektu nebo jsou pro úspěšnost projektu důležité.

Spoluúčast zainteresovaných skupin

Spoluúčast zainteresovaných skupin je zásadní při realizaci projektů. Tento pojem má však pro různé lidi v různých situacích odlišný význam. Spoluúčast může znamenat například:

- účast ne setkání bez bezprostředního zásahu;
- poskytování názorů a informací pro výzkum (dotazník, pohovor);
- řízení procesu přípravy projektu.

Spoluúčast znamená „aktivní zapojení zainteresovaných skupin, především primárních, do rozhodovacích aktivit a aktivit, které na ně navazují.

Spoluúčast může být také pasivní, například informování zainteresovaných skupin v jednotlivých fázích projektu.

Spoluúčast zainteresovaných skupin je užitečná, protože může přinést větší účinnost, větší udržitelnost a udržitelný dopad, větší hospodárnost, větší odpovědnost a průhlednost a také větší spravedlnost.

4.2. Analýza problému

Jedním ze způsobů analyzování identifikovaného problému je tvorba tzv. Stromu problému, nebo-li diagramu příčin a následků. Tento nástroj je využíván zejména při samotné tvorbě logického rámce. Napomáhá definování obecného cíle, účelu a dalších výstupů a aktivit projektu. Také umožňuje získat ukazatelé (měřítka) podle kterých je možné hodnotit úspěšnost dosažených cílů

Při tvorbě „Stromu problému“ nejdříve identifikujeme hlavní problémy existující v dané situaci, například zde můžeme využít metody „Brainstorming“. Dále vybereme hlavní, tzv. klíčový problém a vytvoříme hierarchii mezi příčinou a následkem. Tuto hierarchii vytvoříme tak, že problémy, které přímo způsobují klíčový problém (příčina) jsou umístěné pod ním a problémy, které jsou způsobené klíčovým problémem (následek) jsou umístěny nad ním. Na závěr si ověříme zda je diagram správný a kompletní.

Problémy musí být naformulované jako negativní věty, musí reálně existovat, nemohou to být budoucí či předpokládané problémy. Pozice těchto problému v hierarchii nepoukazuje na jeho závažnost ale na existenci a vztahy. Tyto problémy nám nepředstavují absenci řešení, ale existující negativní situaci.

Při analýze problému se můžeme setkat s problémy, např. nedostatečná specifikace problémů, tzn. nestačí problém pouze definovat například. „nedostatečný management“ ale musíme jít více do hloubky „špatná finanční kontrola, zpoždění dodávek“ apod. nebo chybějící řešení, v tomto případě je důležité vyhnout se zaujatosti.

4.3. Analýza cílů

Postup při kterém dochází k překlápění negativní situace do budoucího žádoucího stavu. „Negativní situace“ v diagramu problémů jsou převedeny do řešení vyjádřených jako „pozitivní výsledky“, což jsou vlastně cíle, které chceme anebo jsou reálně dosažitelné. Je potřebné zkontrolovat vztahy mezi postupy a výsledky (příčiny a následky jsou transformované na linky mezi postupy a výsledky).

Jestliže je nutné, tak zrevidujeme tvrzení, přidáme nové cíle, které se zdají být nevyhnutelné a vynecháme ty cíle, které se zdají být nepotřené.

4.4. Analýza strategie

Můžeme ji také nazvat tzv. rozhodovací proces. Analýza strategie obsahuje identifikaci různých možných strategií na dosažení účelu projektu, a také musíme mít stanovené jasné kritéria pro výběr této strategie.

Nejrelevantnější a nejvýhodnější strategie se vybere na základě následujících kritérií:

- prioritita a atraktivnost pro cílové skupiny, včetně časového horizontu výhod;
- dostupnost zdrojů (externí financování, spolufinancování, apod.);
- pravděpodobnost úspěchu;
- vztah a doplňkovost i k jiným akcím;
- sociální akceptovatelnost;
- potřebnost apod.

Při tvorbě “Stromu strategie“ postupujeme následovně. Nejprve identifikujeme cíle, které nechceme ukončit, dále seskupíme cíle tak, abychom v jejich rámci mohli vytvářet strategie. Poté vyhodnotíme strategie abychom jsme si dokázali vybrat tu optimální pro daný projekt. A nakonec determinujeme hlavní cíl a záměr (účel) projektu.

5. LOGICKÝ RÁMCOVÝ PŘÍSTUP – PLÁNOVACÍ FÁZE

Plánovací fáze slouží k samotné přípravě logického rámce a na zkompletizování logiky projektu, resp. programu. Logický rámec je způsobem prezentace smyslu projektu nebo programu v komplexnější a všeobecně srozumitelné formě. Jeho sloupec může mít v praxi různé pojmenování.

Obr. 5. Využití matice logického rámce na kontrolu jednotlivých částí projektu

	LOGICKÁ STRUKTURA (obsahové shrnutí, logická posloupnost kroků, intervenční logika)	OBJEKTIVNÍ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZPŮSOBY OVĚŘENÍ (zdroje objektivního ověření)	PŘEDPOKLADY (rizika)
CELKOVÝ CÍL (všeobecný cíl)	Jaké jsou obecné širší cíle k jejichž dosažení projekt přispěje?	Které jsou klíčové cíle spojené s širšími cíly?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?	
ÚČEL PROJEKTU (záměr projektu)	Jaký je konkrétní cíl, který by měl projekt dosáhnout?	Určují kvantitativní a kvantifikované ukazatelé, zda a do jaké míry byl dosažený účel projektu?	Jaké jsou zdroje informací, které existují a kde se dají získat? Jakou metodou je možné tyto informace sesbírat?	Jaké faktory a podmínky, které nejsou pod kontrolou projektu, jsou potřebné pro dosažení širších cílů, aby při jejich nesplnění nenastalo riziko jejich nedosažení?
VÝSLEDKY (výstupy)	Jaké konkrétní výsledky se očekávají pro splnění účelu projektu? Jaké zlepšení a změny budou výsledkem projektu?	Určují kvalitativní a kvantifikované ukazatelé, zda a do jaké míry byl dosažený výsledek projektu?	Jaké zdroje informací existují pro tyto ukazatele?	Jaké faktory a podmínky, které jsou pod kontrolou projektu, jsou potřebné na dosažení účelu projektu v daném čase?
AKTIVITY (činnosti)	Jaké jsou klíčové aktivity a v jakém pořadí by měly být dosažené předpokládané výsledky?	PROSTŘEDKY (vstupy) Jaké nástroje potřebujeme na implementaci aktivit, např. personál, vybavení, studie, dodávky apod.?	CENA (zdroje) Informace o předpokládaných nákladech na jednotlivé aktivity.	
				PRVOTNÍ PODMÍNKA Jaké podmínky musí být splněny pro začátek projektu? Jaké faktory a podmínky, které nejsou pod kontrolou projektu, jsou potřebné pro správnou realizaci aktivit?

Zdroj: Project cycle management

První sloupec vymezuje logickou strukturu jako základnu strategie projektu, resp. programu, která pokrývá všechny kroky v rámci projektu nebo programu zaměřené na dosažení celkových cílů. Jde konkrétně o fyzické i nefyzické způsoby potřebné na uskutečnění aktivit, o uskutečnění aktivit, které vedou k dosažení výsledků. Dosažené výsledky spolu vedou ke splnění účely projektu a splnění účelů projektu přispívá k dosažení celkového cílu projektu.

5.1. Posloupnost kroků od analýzy strategie k logické struktuře

1. Identifikace účelu projektu

- výběr ze „Stromu cílů“ je taký, který představuje dlouhodobý přínos pro cílové skupiny, přičemž je dobré začít zdola, pohybem směrem nahoru, čím dokážeme identifikovat cíle s dlouhodobým přínosem
- pokus jsou vybrané i jiné cíle na té stejné úrovni diagramu cílů, tak se vytvoří další logický rámec pro jejich dosažení, ale pracovat s ním už bude jiný projekt s jiným realizátorem.

2. Identifikace celkového cíle projektu

- výběr jednoho nebo více cílů z vrcholu „Stromu cílů“, který reprezentuje takový dlouhodobý přínos pro společnost nebo konkrétní sektor, ke kterému projekt jednoznačně přispěje

3. Identifikace logické struktury

- pokud máme identifikovaný účel projektu, potom můžeme cíle, které jsme dokázali definovat jako nezbytné v rámci projektu, resp. programu, transformovat ze „stromu cílů“ do logického rámce

4. Identifikace aktivit

- hovoří o činnostech patřících k jednotlivým výsledkům, které mají být vykonané spolu se zdroji, které musí být dostupné na vytvoření těchto výsledků
- výběr takových dílů ze „Stromu cílů“ také cíle, které vzhledem na logiku způsobů a výsledný produkt dosahuje výsledky a tyto cíle se přetransformují do aktivit, které vedou k těmto výsledkům
- na základě příležitosti a hrozeb dané situace přidání dalších aktivit podle potřeby

5. Znovu analyzování způsobů a výsledků a podle potřeby modifikace výsledků a cílů.

6. Identifikace výsledků projektu

- výběr takových cílů ze „Strom cílů“, které vzhledem na logiku způsobů a výsledných produktů, dosahují jistých cílů a představují výsledky
- možnost přidání dalších výsledků, které přispívají k dosažení účelu projektu, které mohou být i výsledkem další analýzy možností a hrozeb.

7. Přetransformování cílů do sloupce logické struktury (jako celkový cíl, účel projektu a výsledky)

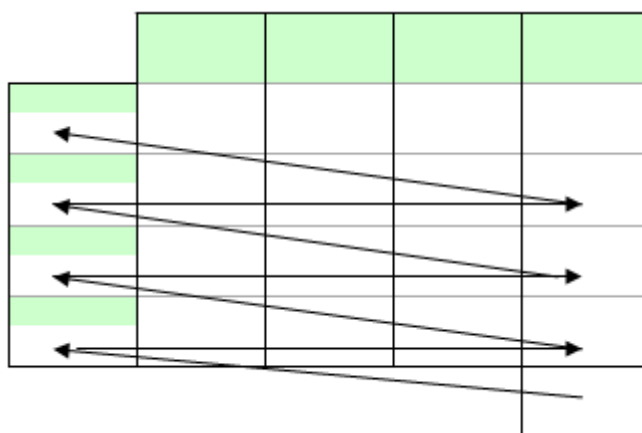
Čtení logického rámce:

Vertikální logika

Identifikuje co projekt plánuje dělat, objasňuje náhodné vztahy a specifikuje důležité předpoklady a nejasnosti mimo kontroly projektu.”

Vertikální logika funguje následovně, pokud jsou splněné prvotní podmínky, můžeme začít s aktivitami. Dál když jsou jednou uskutečněné určité aktivity a pokud naše předpoklady byly správné dospějeme k specifickým výsledkům. Pokud jsou v tomto stádiu dosažené výsledky a předpoklady jsou správné, naplní se účel projektu a když jsme jednou naplnili účel projektu a existující předpoklady jsou správné, potom projekt příznivě přispívá k naplnění celkového cíle.

Obr. 5.1.1. Vertikální logika

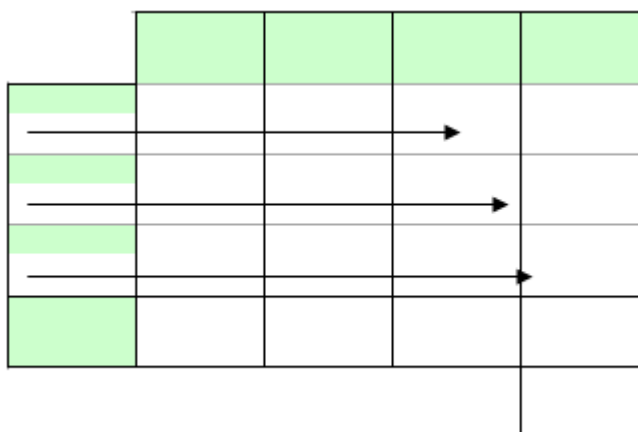


Zdroj: Project cycle management, vlastní úprava

Horizontální logika

Týká se měření efektů a použitých nástrojů v projektu, a to specifikací klíčových ukazatelů způsobu ověřování.

Obr. 5.1.2. Horizontální logika



Zdroj: Project cycle management, vlastní úprava

5.2. Posloupnost tvorby logického rámce

V první fázi logického rámce by se měl připravit všeobecný popis nebo obsahové shrnutí projektu.

Nejdříve definujeme celkový cíl, který přispěje k naplnění projektu. Celkový cíl je řádově vyšší cíl, který chceme tímto projektem a často ještě v kombinaci s dalšími projekty dosáhnout. Obvykle se vztahuje k programu nebo k sektoru. Často se stává, že stejně stanovený celkový cíl má celá skupina projektů. Cíl je krok k naplnění záměru. Je to něco, co zprostředkuje záměr.

Při stanovení cíle je dobré dodržovat zásady pravidla SMART

S – specifické (konkrétní)

M – měřitelné (ukazatelé)

A – akceptovatelné (aktivity a ovlivnitelný subjekt –řešitel)

R – reálné (dosahnutelné – existují zdroje)

T – termínované (časově ohraničené)

To znamená že cíl, či cíle by měli být jasné, srozumitelné a pochopitelné.

Dále se definuje účel projektu (programu), který má projekt splnit. Účel projektu definuje konkrétní cíl, který má projekt dosáhnout pro konkrétní cílovou skupinu projektu. Účel projektu je např. často spojený s využitím výsledku projektu. Je důležité, aby projekt měl jen jeden velmi konkrétní definovaný účel, co umožní přesné definování úloh a způsobů, a tak se vyhneme problémů s managementem projektu. Pokud máme definovaných několik účelů projektu, úsilí vynaložené na zpracování a realizaci projektu se rozptýlí a jeho plán je oslabený

Ačkoli účel popisuje důvody, proč se pracuje s danými výsledky, je mimo kontroly projektového týmu. Můžeme dosáhnout, aby byl projektový tým zodpovědný za určitý soubor výsledků, ale ne za to, co s těmi výsledky udělají lidé nebo instituce.

V dalších krocích **definujeme výsledky k dosáhnutí účelu projektu.** Výsledky jsou produktem aktivit uskutečněných v rámci projektu a popisují co chceme aby projekt přinesl. Často jsou součástí zadání projektu. Pokud zjistíme potřebné zdroje, můžeme přinést týmu přímou zodpovědnost za dosáhnutí těchto výsledků.

Kombinací aktivit a výsledků dosáhneme naplnění účelu projektu. Výsledky by měli být očíslované.

A **definujeme aktivity vedoucí k dosáhnutí výsledků.** Aktivity jsou kroky potřebné na dosáhnutí výsledků. Sumarizuje úlohy, které budou muset být v rámci projektu zrealizované. Musí být jasné přiřaditelné k výsledkům projektu a tak i očíslované. Poskytuje se právě tolik informací, aby se mohl navrhnout způsob, jak dané aktivity zrealizovat a zároveň, aby sloužil jako podklad pro rozvrh práce.

Dle **Ověříme vertikální logiku pomocí testu když/tak.** Každý projekt popsany logickým rámcem je založený na vztahu „když/tak“ nebo „příčina/následek“. Čím silnější vazby „příčiny a důsledku“ jsou mezi jednotlivými úrovněmi logického rámce, tím lepší bude plán našeho projektu. Logický rámec sice nutí k tomu, aby bylo tato logika zřetelná, nezaručí však dobrý plán projektu, protože platnost logiky „příčiny a následků“ závisí od kvality a zkušeností tým, který projekt připravuje

Protože nebudeme moct řídit všechny faktory spojené s projektem, musíme stanovit určité předpoklady.

Proto dalším krokem je **definování předpokladů spojené s jednotlivými úrovněmi logického rámce.** Předpoklady jsou externí faktory, které mají dopad na úspěch projektu nebo tento dokonce podmiňuje, jsou však mimo dosah projektu, resp. programu.

Prvotní podmínky se liší od předpokladů v tom, že tyto musí být splněny, aby projekt vůbec mohl úspěšně začít, tzn. pokud jsou splněny počáteční podmínky, aktivity se mohou spustit, pokud se uskutečnily aktivity a předpoklady na této úrovni se naplnili, dosáhnou se žádané výsledky. Tyto výsledky a splnění předpokladů na této úrovni naplní účel projektu, jak se naplní účel projektu a předpoklady na této úrovni, celkový cíl bude dosažen.

V dalším kroku je potřeba určit základ pro měření účinností projektu, takže **definujeme objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni celkového cíle, potom účel projektu, následné výsledky a poté aktivity**. Objektivně ověřitelné ukazatele s detailním popisem: celkového cíle, účelu projektu a výsledků. Při definování objektivně ověřitelného ukazatele by jsme měli taktéž dodržovat zásady pravidla SMART.

Pro aktivity se ukazatele nevypracují, namísto toho se tu uvádí hrubý odhad potřebných zdrojů. Ukazatele pro verifikaci aktivit se obvykle vypracují během přípravy pracovního plánu projektu, ve kterém jsou prezentované mnohem detailněji. Ukazatelé představují výsledky. Popisují v měřitelné podobě stupně výkonu, které jsou nevyhnutelné na dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů uvedených v sloupci logické struktury.

Následně **definujeme způsoby ověření**. Způsoby ověření definují, kde a v jaké formě se můžeme ověřit dosažené celkové cíle, účelu a výsledek projektu.

Měli by specifikovat formát, v jakém by měli být informace k dispozici, kdo je poskytne, a jak často by měli být informace poskytované. Vytvoříme tak popis projektu nebo programu a můžeme pokračovat k následujícímu kroku.

Přiřadíme prostředky (vstupy) a cenu (náklady) přímo k aktivitám – příprava rozpočtu projektu. Přiřadíme cenu přímo aktivitám. Rozpočet projektu není součástí logického rámce, ale je zásadním dokumentem, který je k logickému rámci přiložený. Netřeba zapomenout, že požadované náklady stanovené v rozpočtu projektu budou později použité na analýzu nákladové efektivnosti projektu nebo projektu vzhledem na výsledky, a to tak, že se rozpočet porovná s objektivně ověřitelným ukazatelem na úrovni účelu projektu.

Prostřednictvím dalších dvou kroků zajistíme, aby byl logický rámec správně zpracovaný, zkontrolujeme logický rámec pomocí kontrolního záznamu na zpracování projektu. Je to pomůcka, která zajistí, aby projekt splnil všechny požadavky správně vytvořeného logického rámce. Doporučuje se, aby se logický rámec před rekapitulací pomocí kontrolního záznamu vytisknul. A dále posoudíme stavbu logického rámce na základě svých předcházejících zkušeností s podobnými nástroji. V průběhu přípravy logického rámce třeba mít na paměti svoje předešlé zkušenosti s projekty. Ještě jednou je potřebné zkontrolovat plán projektu podle uvedeného kontrolního záznamu.

5.3. Vyhodnocení a řízení rizik

Riziko je možným zdrojem nežádoucího vývoje nebo následku. Každá rozvojová organizace a aktivita v sobě nese rizika. Pokud nevěnujeme riziku dostatečnou pozornost, může dojít k selhání projektu či. programu. Když selžou rozvojové iniciativy, není to většinou proto že by byli stanovené špatné cíle, ale proto, že se nevěnoval dostatečný čas a úvahy externím faktorům – tomu, co se může v pláň pokazit. Je tedy důležité, aby rizika byli rozpoznané už při organizačním plánování a při zpracování projektu a aby byl do všeobecného procesu řízení zapracován plán řízení rizik.

Posloupnost kroku:

- 1. Identifikace rizika** - vyzkoušíme různé analýzy na identifikaci konkrétních rizik, jako např. analýzu zainteresovaných skupin, ekonomickou, ekologickou a sociální analýzu, analýzu problému atd. Tyto analýzy obvykle poskytnou mnoho možností zjišťování jednotlivých druhů rizik
- 2. Pravděpodobnost vzniku rizika** - po použití matice pravděpodobnosti odhadneme a vyhodnotíme rizika
- 3. Zhodnocení dopadu vzniknutého rizika** - vytvoříme opatření, které omezí nebo úplně odstraní rizika. To je důležité především při rizikách označovaných jako střední nebo vysoké. Některé rizika je možné kontrolovat jiné bohužel ne. Pokud dané riziko není možné nějakým způsobem omezit, projekt by měl být zrušen. Jestliže projekt pokračuje i přes rizika označené jako střední nebo velké, bude potřebovat velmi silné zdůvodnění a argumenty.
- 4. Návrat zpět** - Vrátime se ke krátkodobým a dlouhodobým cílům. Přetvoříme aktivity, výsledky, účel a celkový cíl projektu vzhledem k analýze rizik. Zpracujeme do projektu svoje opatření ne omezení nebo odstranění rizik. Na základě těchto opatření a jejich průběžného monitorování je řízení rizik v průběhu projektu klíčovou činností, která ovlivňuje úspěch projektu.

Logický rámcový přístup je důležitým komunikačním nástrojem. Může nám pomoci vysvětlit zainteresovaným skupinám, co dělám a proč. Také nám může pomoci s přípravou zpráv pro sponzory a zainteresované skupiny.

6. PRAKTICKÉ VYUŽITÍ METODY LOGICKÉHO RÁMCOVÉHO PŘÍSTUPU

Praktické provedení metody Logického rámcového přístupu jsem aplikovala na problém v mém bydlišti, a to, na nedostatečnou návštěvnost či atraktivnost kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera.

„Kapucínský klášter ve Fulneku s kostelem sv. Josefa je výjimečným komplexem řádového barokního stavitelství na severní Moravě. Na rozdíl od ostatních klášterních komplexů kapucínů situovaných uvnitř měst je klášter ve Fulneku netypicky umístěn jako dominantní stavba na návrší vytvářející kompoziční protiváhu zámku. Založení kláštera kapucínského řádu, navazující na myšlenky sv. Františka z Assisi, povolil v roce 1668 olomoucký biskup Karel II. z Lichtenštejna a jeho donátorem se stal majitel panství Jan Bruntálský z Vrbna. Základní kámen byl položen v roce 1674 a o dva roky později tu již v severním křídle kláštera bydleli a působili první bratři. Klášter s kostelem sv. Josefa vznikla pod vedením řádového mistra Elezariuse a byl dle řádových zvyklostí stavěn přísně ke splnění účelu života řeholní komunity v duchu františkánské chudoby. Klášterní cely měly minimální rozměry a kostely byly zásadně stavěny bez věží, jen s malou sanktusnikovou věžičkou nad presbytářem. Klášter s kostelem byl vysvěcen 24.června 1683, ale už v roce 1695 byl značně poškozen při požáru města. V průběhu 18. století byl jeho stavební vývoj dokončen dostavěním jižního křídla kláštera. Početná komunita kapucínů zde nejen žila a sloužila duchovní službou, ale rovněž hospodařila na přilehlých klášterních zahradách tak, aby si zajistila obživu. Na základě patentu Josefa II. z roku 1782 bylo zrušeno 5 z 10 kapucínských klášterů na Moravě. Klášter ve Fulneku však zůstal spolu s konventy v Olomouci, Brně, Třebíči a Znojmě zachován. Během 2. světové války zabrala budovy německá armáda, avšak po osvobození byl opět zařazen do československé provincie řádu kapucínů. Na dlouhou dobu osudným se pro něj stal duben 1950. V noci ze 13. na 14. dubna 1950 byl klášter obsazen STB a řeholní komunita odvezena do internace. Poté sem byly do r. 1951 vymístěny staré řeholní sestry z různých klášterů, pak sloužil jako sklad nábytku, praček firmy ROMO, školní dílny, sklady zeleniny a chátal. Mobiliář byl postupně poškozován, rozkrádán nebo zničen, jen menší část se dochovala v muzeích. Přes snahy řady odborníků, ale i místních nadšenců tuto dominantní památku zachovat, se stav jen zhoršoval. Vlastnictví kostela svatého Josefa

ve Fulneku přešlo spolu s Kapucínským klášterem v roce 2003 z Okresního úřadu v Novém Jičíně na Moravskoslezský kraj. Obě významné nemovité kulturní památky byly ve značně zdevastovaném stavu. Celý areál byl zařazen mezi nejohroženější památky v České republice. Moravskoslezský kraj proto hledal možnosti jak zabránit dalšímu poškození a zpracoval projekt s názvem „Rekonstrukce areálu Kapucínského kláštera ve Fulneku“, který byl rozdělen na dvě navazující etapy týkající se kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera. Ke spolufinancování z prostředků Evropské unie byla schválena první fáze oprav – rekonstrukce a využití kostela. Moravskoslezský kraj se finančně podílel na opravě kláštera i kostela spolu s Ministerstvem kultury, které přispělo na opravu kostela v rámci Programu záchrany architektonického dědictví. Celkově vynaložené náklady na obnovu areálu v letech 2003-2006 přesáhly částku 36 mil Kč. V první etapě obnovy kláštera byl v rámci projektu „Rekonstrukce a oprava kostela sv. Josefa ve Fulneku“ kostel opraven a jeho restaurovaný interiér bude sloužit jako působivý víceúčelový sál k instalaci muzejních i výtvarných výstav, jako koncertní, divadelní či kongresový sál.“ (www.muzeum.novy-jicin.cz)

Pracovala jsem, mimo jiné, na základě vyplněných dotazníků, které mi byli poskytnuté. Tyto dotazníky vypracovala studentka VŠB-TU Ostrava, magisterského studia oboru Marketing a obchod, viz. příloha. Dotazník je strukturovaný do 13 uzavřených otázek, ze kterých respondent vybírá jednu či více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru. Dotazující se dělili na skupinu místních, občané Fulneku a na turisty. Z celkového počtu 64 respondentů bylo 44 dotazujících občanů Fulneku.

Zajímavou zkušeností a zároveň dalším zdrojem informací pro mou práci bylo využití metody „Brainstorming“. Tuto techniku jsem absolvovala spolu s několika vysokoškolsky vzdělanými lidmi a studenty studujícími různé vysoké školy a obory, jejichž trvalé bydliště situované v místě projektu mi umožnilo vést s nimi debatu o dané problematice. Jejich názory a postřehy mi velmi pomohly ve zpracování mé analýzy. Velmi přínosná byla také konzultace s paní Ing. Lošákovou, která je zaměstnankyní Novojičínského muzea a která vede pobočku kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera ve Fulneku.

V první fázi jsem vytvořila analýzu zainteresovaných skupin, která se skládá ze šesti subjektů. U všech skupin jsem se snažila o objektivní zhodnocení např. jejich očekávání a zájem problém řešit či identifikovat jejich vliv na řešení problému. Zjistit, jak a čím se uspokojí jejich potřeby nebo v jakých oblastech je situace zajímavá.

Cílovými skupinami jsem určila rodiče s dětmi, školy a turisty, protože dle mého názoru na tyto skupiny nejvíce působí dopady aktivit v rámci projektu.

V analýze problému jsou identifikované problémové oblasti nebo situace, které jsem následně zaznamenala do diagramu. Důsledky problémů jsou v horní části diagramu, jsou to problémy které jsou způsobené klíčovým problémem a jejich příčiny v dolní části. Tyto problémy způsobují klíčový problém. Jako hlavní problémové oblasti jsem identifikovala slabou propagaci města a kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera. Tento problém by se mohl odstranit či zmírnit například skutečností, že Fulnek začne více spolupracovat s obcemi, které jsou taktéž historicky spjaté s J.A.Komenským nebo se pustí do vzájemné reklamy s okolními městy, např. Štramberk, Hukvaldy apod. Slabou propagaci můžeme také řešit zkvalitněním nebo doplněním informací o kostelu sv. Josefa a Kapucínského kláštera na webových stránkách Fulneku či Muzea Novojičína. Důležitý problém nedostatečného či chybějícího technického zázemí v kostele sv. Josefa, by se mohl vyřešit zkvalitněním ozvučení v kostele, které by přineslo snadnější komunikaci při výstavách či koncertech. Dále, zajištění vytápění v rozsahu plné kapacity kostela, by umožnilo uskutečnit více kulturních akcí pořádaných v chladných a zimních měsících. Toto vytápění by mohlo být zajištěno například prostřednictvím podlahového topení či tepelným čerpadlem.

„Strom cílů“ je vytvořen překlápěním negativních situací do budoucího, žádoucího stavu. Například omezené služby pro turisty nebo rodiny s dětmi ve Fulneku, které v sobě zahrnuje slabou turistickou infrastrukturu města (např. žádná cyklistická stezka), slabou úroveň gastronomických zařízení a nízkou kapacitu ubytovacích zařízení ve Fulneku jsem přetransformovala na neomezené služby pro turisty nebo rodiny s dětmi, se silnou turistickou infrastrukturou (vytvoření cyklistické stezky), silnou gastronomickou úroveň a velkou kapacitou ubytovacích zařízení ve Fulneku. Podobně jsem pokračovala u všech negativních oblastí. V analýze platí vztah postupy a výsledky, které diagram dodržuje a respektuje.

Pomocí analýzy strategie jsem mohla určit projektový cíl: zvýšení turistické atraktivnosti kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera a hlavní cíl: dostatečná turistická atraktivita MSK, dále pak jsou určeny výsledky a specifické cíle.

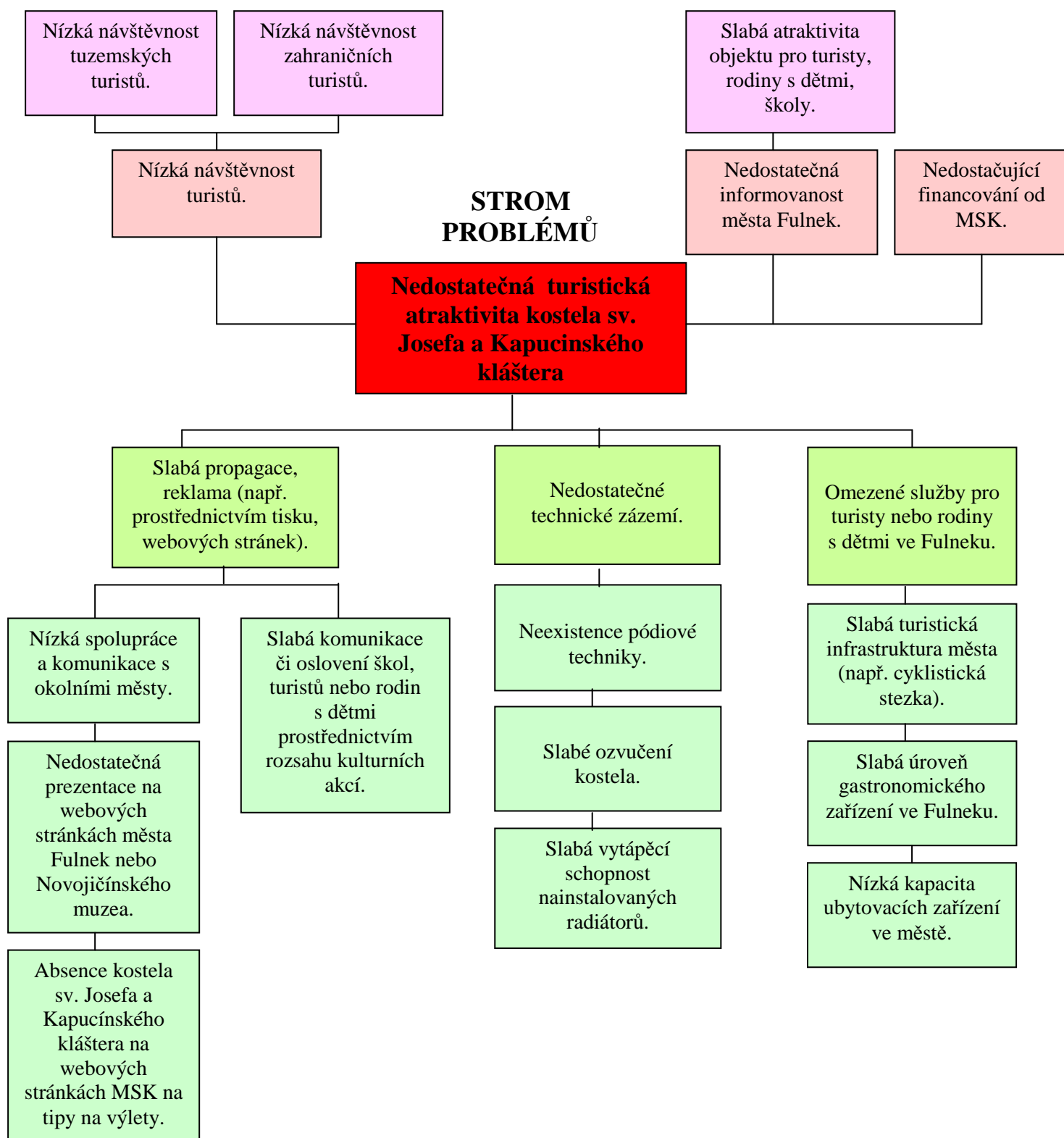
Obr.6.1. Analýza zainteresovaných skupin

Zainterесované skupiny.	V jakých oblastech je situace zajímavá.	Očekávání a zájem problému řešit. Identifikace jejich vlivu a možností a zdrojů pro řešení problému.	Jak uspokojit jejich zájmy. Možné aktivity	Možné jednání či zapojení do společné strategie.
Rodiny s dětmi <i>Cílová skupina</i>	<ul style="list-style-type: none"> - možnost výletu s rodinou - rozšířit obzor svým dětem - strávení rodinných chvil - obohatit rodinný život - nabídka kvalitního stravování ve Fulneku 	<ul style="list-style-type: none"> - mají zájem problém řešit pouze pasivně - výchova (vzor rodičů) - mají vliv a možnosti k řešení problémů (petice proti chátrání) 	<ul style="list-style-type: none"> - rodinné slevy (např. při ubytování, stravování) - slevy pro děti (např. do 15 let) - akce pro rodiny s dětmi (kulturní vyžití) - animační rodinné programy 	<ul style="list-style-type: none"> - navštěvovat kostel sv. Josefa a areál kapucínského konvent - mohou na základě svých dobrých zkušeností dále předat informace o atraktivitě objektu
Turisté <i>Cílová skupina</i>	<ul style="list-style-type: none"> - atraktivita lokality - široká nabídka pamětihodností - výstavní akce - turistické stezky (naučné, cyklistické) - nabídka ubytování a stravování ve Fulneku 	<ul style="list-style-type: none"> - mají zájem problém řešit (petice na uchování památek) 	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšit zájem o danou lokalitu - nabídnout kvalitnější služby (např. ubytování, stravování, doprava apod.) - lákavější kulturní programy 	<ul style="list-style-type: none"> - budou hledat tipy na výlety na webových stránkách MSK - budou navštěvovat kulturní pamětihodnosti
Školy (ZŠ, SŠ, VŠ) <i>Cílová skupina</i>	<ul style="list-style-type: none"> - exkurze, školní výlety - vzdělávací programy - kulturní programy (koncerty, divadlo) 	<ul style="list-style-type: none"> - mají nástroje k řešení problému (školní výlety, který následně mohou zvýšit návštěvnost) - nástroje působící na děti 	<ul style="list-style-type: none"> - semináře, přednášky, vzdělávací programy - akce pro děti (divadelní představení) 	<ul style="list-style-type: none"> - umožňují studentů výlety (semináře, přednášky)

Novojičínské muzeum Konečný příjemce	<ul style="list-style-type: none"> - finanční prostředky (dotace) - návštěvnost - možnost konání výstav, koncertů či divadelních představení - spolupráce s muzeem - tématické akce pro turisty 	<ul style="list-style-type: none"> - mají zájem problém řešit (pořádají akce, výstavy, vzdělávací programy apod.) - omezené zdroje financí 	<ul style="list-style-type: none"> - dotační programy - aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> - finanční podpora - vyškolení a poskytnutí pracovníků
Územní celek (obec, kraj) Konečný příjemce	<ul style="list-style-type: none"> - udržet a zvýšit kvalitu povědomí občanů o kultuře a historii MSK - finanční prostředky (dotace) 	<ul style="list-style-type: none"> - mají zájem problematiku řešit (zvýšení nedostatečné atraktivnosti) - mají nástroje k řešení problémů (dotace, finance, dary, příspěvky, apod.) - projekty 	<ul style="list-style-type: none"> - realizace projektů - získání dotací (Ministerstvo kultury, Ministerstvo pro místní rozvoj, EU) - školení pracovníků městských kulturních center 	<ul style="list-style-type: none"> - využití vhodného datačního titulu - doplnit informace o možných tipech na výlet po MSK
Cestovní agentury Zájmová skupina	<ul style="list-style-type: none"> - příliv nových klientů - zvýšení zisku - větší nabídka 	<ul style="list-style-type: none"> - mají zájem řešit problém pouze pasivně (stojí o zvýšení přílivu klientů, ale nepodnikají patřičné kroky - propagace dané lokality v nabídkových katalozích CA 	<ul style="list-style-type: none"> - poptávky po zájezdech, výletech, ubytování. - více turistů - nabídka výletu do MSK 	<ul style="list-style-type: none"> - propagace dané lokality v nabídkových katalozích CA

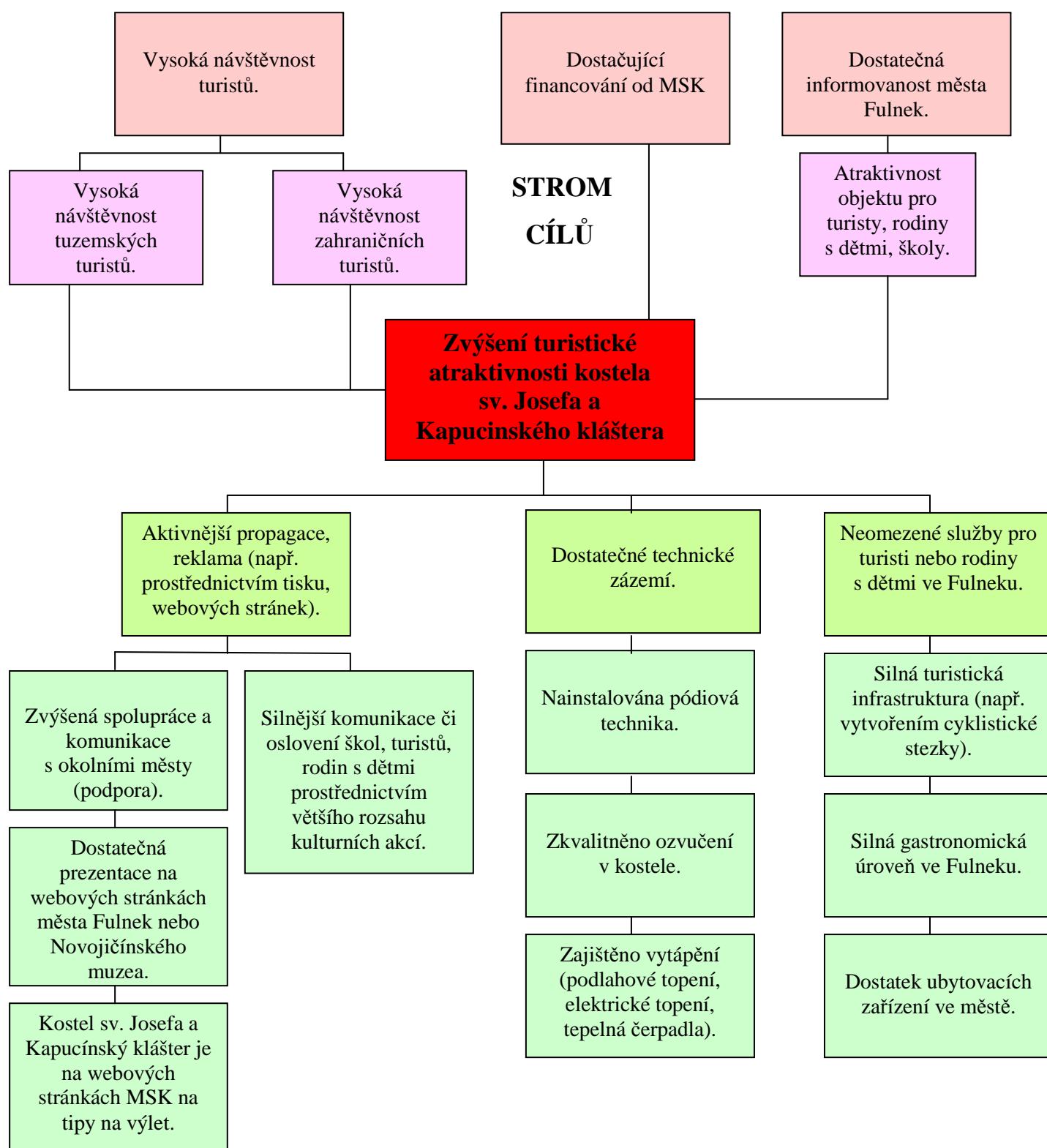
Zdroj: vlastní sestavení

Obr. 6.2. Analýza problému



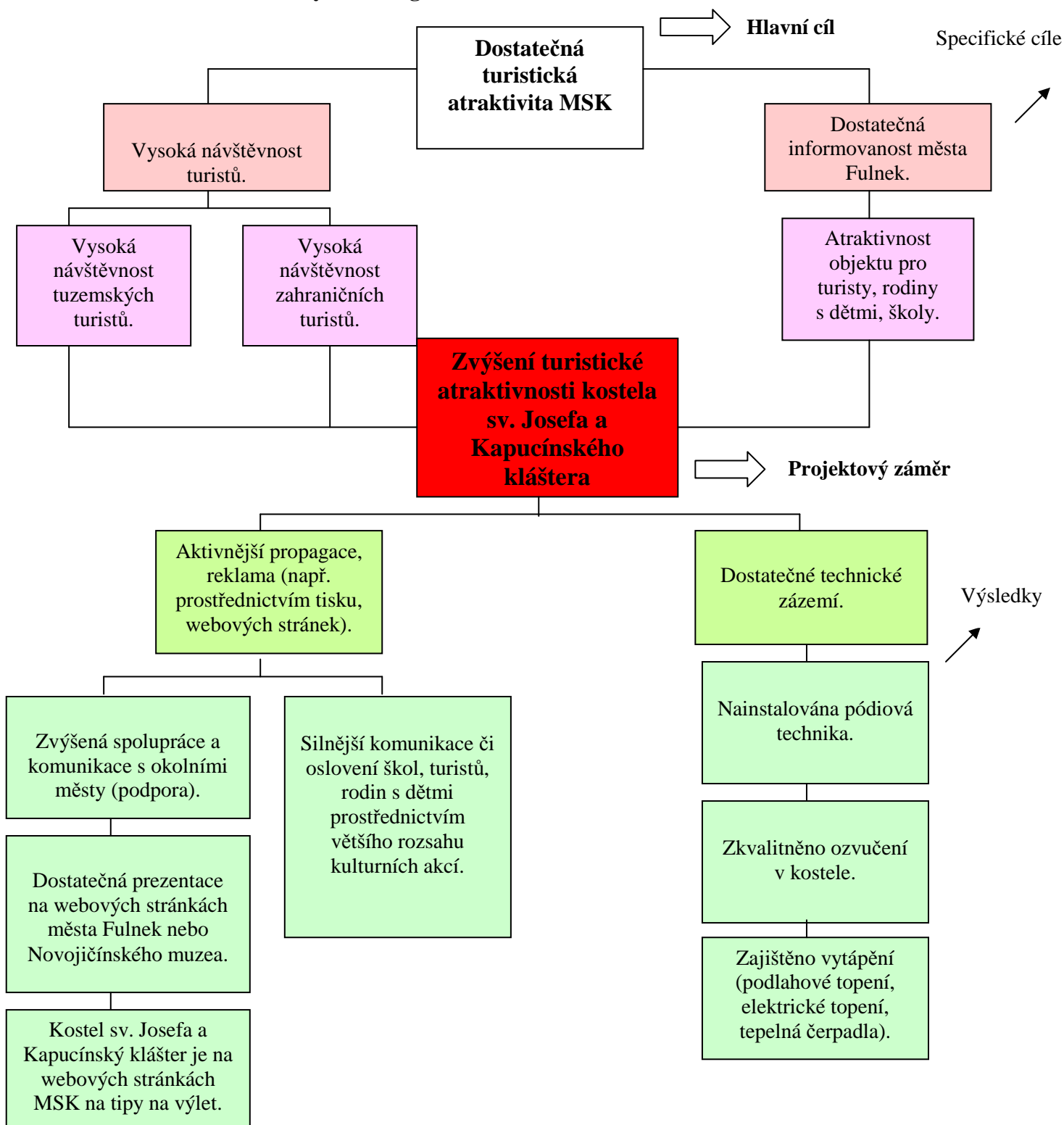
Zdroj: vlastní sestavení

Obr. 6.3. Analýza cílů



Zdroj: vlastní sestavení

Obr. 6.4. Analýza strategie



Zdroj: vlastní sestavení

Obr. 6.5. Matice logického rámce

		OBJEKTIVNÍ OVĚŘITELNÉ INDIKÁTORY/UK AZATELE	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	VNĚJŠÍ PŘEDPOKLADY
	Dostatečná turistická atraktivita MSK	Vyšší procento návštěvníků v MSK	Výroční zpráva MSK k naplňování strategie MSK	
PROJEKTOVÝ CÍL	Zvýšení návštěvnosti kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera.	Zvýšení návštěvnosti podle počtu prodaných vstupenek, které se zvýšilo od uvedení změn o 25%.	Počet prodaných vstupenek. Návštěvní kniha.	- MSK spolupracuje
VÝSTUPY	1. Zkvalitnění, doplnění informací na webových stránkách MSK, města Fulnek a Novojičínského muzea. 2. Zkvalitnění technického zázemí, zajištění lepšího prostředí pro další možné kulturní akce	1. Větší návštěvnost webových stránek, a to o 30%. 2. Nárůst o 15% spokojených turistů, škol a rodin s dětmi.	1. Pomocí virtuálního počítačidla na webových stránkách. 2. Smlouvy o pracovně právním poměru s Novojičínským muzeem a firmou zaměřující se na vybrané technické vybavení	- musí být dostatečná propagace kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera - atraktivní kulturní nabídky kostela sv. Josefa
AKTIVITY	1.1.. Zajistit firmu na zkvalitnění webových stránek MSK, města Fulnek a Novojičínského muzea. 1.2. Spuštění stránek na internet 2.1. Průzkum nabízeného zboží danými firmami 2.2. Vyhlášení konkurzu a následné výběrové řízení 2.4. Volba společnosti a zároveň sepsání pracovně právního poměru.			- existence dostupné firmy na vylepšení webové prezentace MSK, města Fulnek a Novojičínského muzea - existence dostupné firmy na montáž a instalaci technického vybavení
				- dostatek společností na vytváření a zkvalitňování webových stránek - dostatek firem zaměřených na technické zázemí (pódium, ozvučení)

Zdroj: Vlastní sestavení

7. ZÁVĚR

Z provedených analýz plyne, že zainteresovanými skupinami, jejichž zájmy bude projekt primárně uspokojovat, jsou turisté, rodiny s dětmi, školy (ZŠ, SŠ, VŠ). Tyto cílové skupiny mají také vysoký vliv na úspěšnost programu. Úspěšnou realizaci programu ovlivňují také orgány státní správa a samosprávy (obce, kraj) a Novojičínské muzeum. Tomuto účinku a významu jednotlivých skupin pro projekt odpovídají jejich role v jednotlivých fázích programu.

Strom problému vykreslil, že problematika dostatečné turistické atraktivnosti kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera je velmi rozsáhlá a může se ubírat mnoha směry. Například směrem k aktivnější propagaci (prostřednictvím tisku, rozhlasu či webových stránek) nebo směrem k dostačujícímu technickému zázemí. Tyto dva problémy opět mají velké množství příčin, jak například nedostatečná prezentace na webových stránkách města Fulnek či Moravskoslezského kraje nebo neexistence pódiové techniky, ozvučení či vytápění.

Pomocí analýzy strategií jsem mohla určit **hlavní cíl**: Dostatečná turistická atraktivita Moravskoslezského kraje a **projektový záměr**: Zvýšení turistické atraktivnosti kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera, dále pak jsem určila **výsledky**: Dostatečné technické zázemí či aktivnější propagace a **specifické cíle**: Dostatečná informovanost města Fulnek nebo vysoká návštěvnost turistů. Pro vyhodnocení a řízení rizik bohužel nezbyl prostor, toto by mohl být námětem pro další práci.

Z provedené analýzy zainteresovaných skupin, analýzy problému a cílu vyplývá potřeba konkrétních změn pro zvýšení turistické atraktivnosti kostela sv. Josefa a Kapucínského kláštera a ukázalo se tak, že v první etapě obnovy kláštera v rámci projektu „Rekonstrukce a oprava kostela sv. Josefa ve Fulneku“ mohlo být více zohledněno technické zázemí v kostele. V rámci tohoto projektu mohla být více řešená otázka problematiky ozvučení, akustiky, vytápění prostoru či pódiové techniky v kostele.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. ČERNÁ, Ľ. *Project cycle management*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008. 101 s. ISBN 978-80-227-2822-5.
2. EUROPEAN COMMISSION. *Project Cycle Management – General VLIR Manual*. 2. vyd. PARTICIP GmbH, 2002. 105 s.
3. EVROPSKÉ PRÁVO, základní dokumenty. Sagit a.s. Ostrava, 2010, edice ÚZ (úplné znění). č. 446 . 304 s. ISBN 978-70-7208-785-3
4. FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
5. NOVOTNÁ, M. *Regionální politika EU*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1413-1.
6. ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0
7. STEJSKAL, J.; KOVÁRNÍK, J. *Regionální politika a její nástroje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
8. VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.

Elektronické zdroje

1. Euroskop, informační server EU [online]. Dostupný z WWW:
<<http://www.euroskop.cz/>>
2. Eurostat, evropský statistický úřad [online]. Dostupný z WWW:
<<http://ec.europa.eu/eurostat>>
3. Europeum – Institut pro evropskou politiku [online]. Dostupný z WWW:
<<http://www.europeum.org>>
4. Muzeum Novojičínska [online]. Dostupný z WWW: <http://www.muzeum.novy-jicin.cz/>
5. Společnost pro projektové řízení v ČR [online]. Dostupný z WWW:
<http://www.ipma.cz/web/spr/profil-spolecnosti.php>
6. Strukturální fondy EU [online]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

Seznam zkratk

ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ES	Evropská společenství
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
FIFG	Finanční nástroj pro podporu rybolovu
HDP	Hrubý domácí produkt
IPMA	Mezinárodní asociace projektového řízení
LFA	Logický rámcový přístup
PCM	Řízení projektového cyklu
PMI	Institut projektového řízení
SPŘ	Společnost pro projektové řízení v ČR

Seznam obrázku

Obrázek 3.	Grafické znázornění trojimperativu projektu.....	6
Obrázek 3.2.	Fáze projektového cyklu.....	10
Obrázek 3.4.	Fáze metody Logického rámcového přístupu.....	14
Obrázek 5.	Využití matice logického rámce na kontrolu jednotlivých částí projektu.	20
Obrázek 5.1.1.	Vertikální logika.....	22
Obrázek 5.1.2.	Horizontální logika.....	23
Obrázek 6.1.	Analýza zainteresovaných skupin.....	30
Obrázek 6.2.	Analýza problémů.....	32
Obrázek 6.3.	Analýza cílů.....	33
Obrázek 6.4.	Analýza strategie.....	34
Obrázek 6.5.	Matice logického rámce.....	35

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 6. 2010

.....
Lucie Cihlářová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Stachovice 57, 742 43 Fulnek.

Seznam příloh

Příloha č. 1. Dotazník